

**Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Кафедра педагогіки і психології управління соціальними системами  
ім. академіка І. А. Зязюна**

**О.С. Пономарьов, М.К. Чеботарьов, Т.О. Солодовник**

# **ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАУК ПРО УПРАВЛІННЯ**

*Методичні вказівки  
для магістрантів денної і заочної форм навчання  
зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою НТУ ХПІ,  
протокол № 1 від 19.02.2020

**Харків  
2020**

УДК 101.8:378:37.013  
ББК 87.3  
П 56

Рецензенти:

О. К. Чаплигін, д-р філос. наук, проф., Харківський національний автомобільно-дорожній університет;

О. А. Ігнатюк, д-р пед. наук, проф., Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».

**Пономарьов О. С.**

П 56            Філософія управління в системі наук про управління: методичні вказівки / О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов, Т. О. Солодовник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2020. – 24 с.

Наведено методичні вказівки щодо підготовки до семінарського заняття з філософії управління, присвяченого визначенню системи наук про управління і місця філософії управління в цій системі. Показано її центральну роль і характер взаємозв'язків та взаємодії з іншими науками. Вказівки містять мету семінару, короткий опис теоретичного матеріалу, розгорнуті завдання у вигляді розминки та практичні вправи – тест та аналіз проблемних ситуацій, а також запитання і завдання для самоконтролю.

Призначено для слухачів денної і заочної форм навчання за магістерською програмою зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та для керівників-практиків, які прагнуть підвищити свою загальну, філософську та професійну управлінську культуру і знання з філософії управління. Можуть бути корисними всім, хто цікавиться проблемами сучасного управління.

Іл. 4. Бібліогр. 10 назв.

3  
**ЗМІСТ**

Вступ

1. Мета заняття

2. Теоретичний матеріал

3. Розминка

4. Практичні вправи

4.1. Тест на емоційність

4.2. Аналіз проблемних ситуацій

5. Запитання і завдання для самоконтролю

6. Рекомендована література

Післямова

Предметний покажчик

## ВСТУП

Людську цивілізацію на початку третього тисячоліття спіткав перехід до принципово нового типу суспільного розвитку. Він носить чітко інноваційний характер, який поширюється практично на всі сфери суспільного виробництва у самому широкому його розумінні. Стрімко зростає обсяг науково-технічної інформації, скорочується час трансформації наукових відкриттів у технології, прискорюється цикл їх старіння й оновлення. Широкого впровадження набули інформаційно-комунікаційні технології. Демократизація суспільного життя та зростання освітньо-кваліфікаційного рівня людей призводять до підвищення їх самосвідомості й відчуття особистої гідності.

За цих умов істотно змінюються суспільні вимоги до цілей і характеру управління й відповідно до змісту і характеру підготовки фахівців з управління соціальними системами. Методи силового тиску безнадійно застаріли, сьогодні набувають поширення технології управління проектами, командної діяльності, соціального партнерства тощо. Сучасний керівник повинен постійно навчатися й самовдосконалюватися. Навіть досконале знання ним новітніх управлінських технологій не гарантує належної ефективності його професійної управлінської діяльності. Висока культура управління має поєднуватися з відповідальністю.

Однак для цього керівникові вкрай необхідною стає належна світоглядна та методологічна підготовка. Її істотною мірою має забезпечувати вивчення ним специфічної навчальної дисципліни, якою є «Філософія управління». На жаль, значна частина студентів вкрай недостатньо уявляють собі призначення філософії взагалі й філософії управління зокрема. Тому завданням цього курсу ми вбачаємо у прищепленні їм певної культури філософського мислення. Для цього на лекціях і семінарських заняттях ми даємо студентам можливість чітко усвідомити складність самого феномену управління, яке водночас являє собою науку, мистецтво і специфічний різновид людської діяльності.

Складність та багатоаспектність управління зумовлює необхідність його вивчення різними науками, між якими і філософією управління існує множина прямих і зворотних зв'язків. Їх аналізу і присвячено ці методичні вказівки.

Вони виходять з того, що для майбутніх фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» необхідною має бути не тільки висока професійна і соціальна компетентність, але й розвинена загальна і професійна управлінська культура. А вона передбачає і розвинене вміння логічно мислити й чітко висловлювати свої думки з будь-яких складних питань.

Цілеспрямовано розвивати ці вміння й допомагає студентам їхня активна участь в семінарських заняттях, де вони мають навчитися і виступати, і брати участь в дискусіях, аргументовано відстоюючи свою позицію, і зацікавлено вислухувати інших людей, слідкуючи за розгортанням їхньої аргументації.

Саме тому на належне формування цих умінь, вкрай важливих для майбутніх керівників, на розвиток високого рівня їхньої комунікативної компетентності і спрямовано ці методичні рекомендації. В процесі обговорення змісту і призначення вказівок ми визначили своєю метою дати студентам чітке уявлення про онтологічний сенс і статус управління та про роль знання його філософії як основи їх високої загальної, світоглядної і професійної управлінської культури як методології ефективної управлінської діяльності. Тому ми зосереджуємо увагу не тільки на місці філософії в системі наук про управління, але й на тих прямих і зворотних зв'язках, які існують між ними.

В загальній структурі методичних вказівок ми виокремлюємо, по-перше, детальний опис мети семінарського заняття, по-друге, конспективний виклад основного теоретичного матеріалу, знайомство з яким дає змогу студентам належним чином підготуватися до заняття, по-третє, множину запитань, формування відповідей, відповіді на які слугують студентам своєрідною розминкою з можливістю дискусій, висловлення альтернативних думок та їх обговорення, по-четверте, власне практичні вправи, серед яких – тест на перевірку емоційної стійкості і відвертості студентів та аналіз проблемних ситуацій, що можуть зустрічатися в процесі управлінської діяльності, по-п'яте, завдання і запитання для самоконтролю та список рекомендованої літератури.

Особливістю цього семінарського заняття є те, що воно дає уявлення студентам про складність і багатоаспектність феномену управління.

## 1. Мета заняття

Мета семінарського заняття полягає в тому, щоб:

- забезпечити усвідомлення студентами важливості філософського осмислення тих зв'язків між індивідом і соціумом, між спільною діяльністю й управлінням нею, які забезпечують нормальну життєдіяльність людини і суспільства та їх розвиток;
- сформуванню у студентів розуміння не тільки престижності управління, а й його складності як специфічного феномену та високої міри відповідальності керівника за зміст, характер і особливо за результати управлінської діяльності;
- прищепити студентам розуміння характеру і ролі взаємозв'язків у системній єдності наук про управління і прикладних його аспектів та уявлення про особливе місце серед них філософії управління.

Після проведення семінарського заняття й усвідомлення сенсу і сутності управління, ролі та призначення філософії управління як світоглядної основи управлінської діяльності та її місця в загальній системі наук про управління студент має **знати**:

- сенс, призначення і структуру феномену управління;
- філософські проблеми сучасного управління як важливого суспільного феномену;
- сутність, причини і прояви кризи сучасного управління;
- характер взаємодії та взаємовпливу процесів суспільного розвитку та розвитку управління, зміни його цілей, змісту й характеру;
- основні категорії філософії управління;

**уміти**:

- визначати й аналізувати філософські аспекти проблем управління;
- формулювати сутність і прояви кризи управління і визначати можливі шляхи і способи її подолання відповідно до потреб і вимог часу;
- правильно користуватися понятійно-категоріальним апаратом філософії управління.

## 2. Теоретичний матеріал

1. Поняття управління є одним з тих, сенс яких є інтуїтивно зрозумілим майже кожній людині. Більш того, майже кожний вважає себе фахівцем у цій сфері, «професійно» та «аргументовано» критикує керівників будь-якого рівня і знає, як краще управляти людьми, організаціями і різними видами діяльності. В той же час не кожний розуміє, що управління є не тільки престижним, а й вкрай складним та відповідальним видом діяльності.

Коли ж йдеться про сутність управління як специфічного феномену, його можна визначити як своєрідну взаємодію суб'єкта управління з його об'єктом, спрямовану на підтримання його бажаного стану та характеру функціонування, як це показано на рис. 1. Цікаво і навіть дещо парадоксально звучить, але якщо стан об'єкта і характер його функціонування не виявляє відхилення об'єкта від норми, управління йому не потрібне. Воно стає необхідним лише у разі неприпустимого відхилення об'єкта від норми, яке може бути викликане дією певних внутрішніх чи зовнішніх чинників.

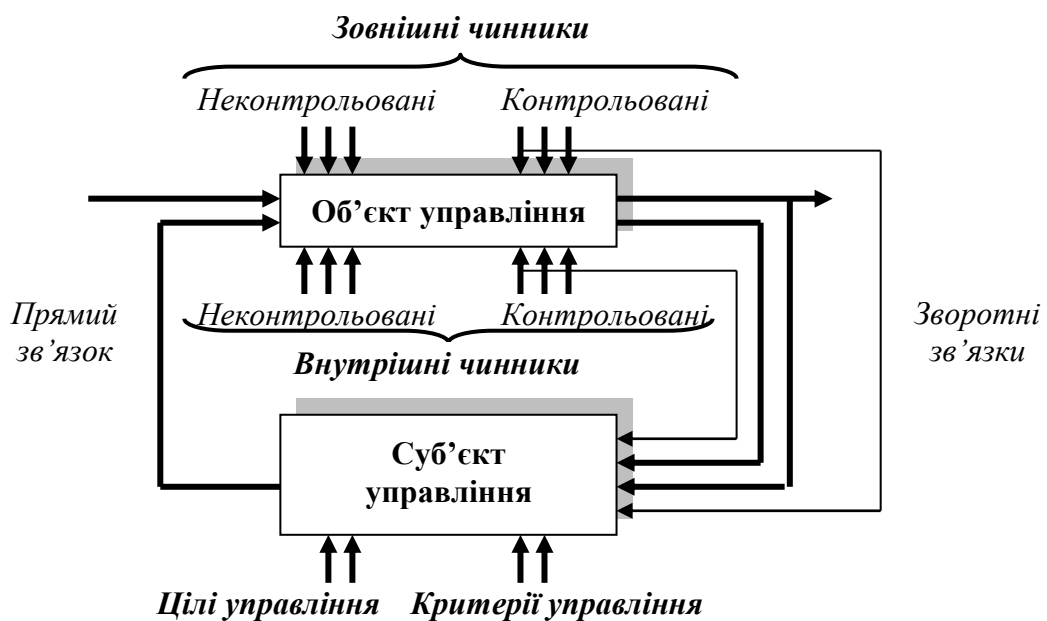


Рис. 1 Загальна структура управління

Суб'єкт управління з метою контролю стану об'єкта й характеру його функціонування отримує відповідну інформацію у вигляді зворотних зв'язків та на її підставі виробляє й реалізує відповідні управлінські впливи на об'єкт

управління, які фактично виступають прямим зв'язком між ними. Таким чином, утворюється замкнений контур, що забезпечує неперервність управління.

2. Складна природа управління зумовлює необхідність його розгляду в таких трьох аспектах (рис. 2). По-перше, управління виступає наукою, оскільки воно підпорядковується певним закономірностям, описується специфічним понятійно-категоріальним апаратом і в системі освіти здійснюється підготовка фахівців для сфери управління.

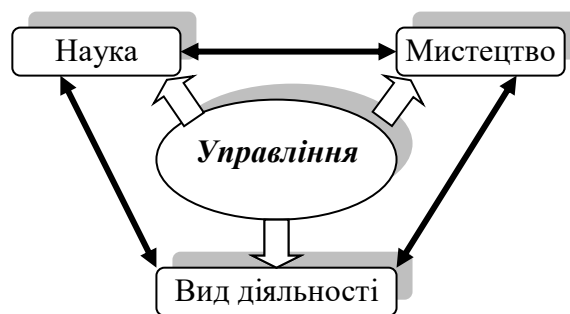


Рис. 2. Сенс феномену управління

По-друге, управління необхідно водночас розглядати ще й як своєрідне мистецтво, оскільки жодна управлінська ситуація ніколи не повторюється з абсолютною точністю, і керівникові для забезпечення успішного здійснення управлінських функцій доводиться творчо застосовувати загальні принципи й закономірності управління.

Нарешті, по-третє, управління виступає одним із специфічних різновидів людської діяльності. Його специфіка полягає в тому, що сенсом і призначенням його є організація і реалізація практично всіх інших видів спільної діяльності людей, і в цьому розумінні управління постає як своєрідна метадіяльність, тобто як діяльність з організації й забезпечення діяльності.

3. Складність і багатоаспектність феномену управління зумовлює інтерес до нього як до об'єкта дослідження цілої низки наукових дисциплін і галузей та сфер суспільного життя. Цілком зрозумілою уявляється їхня системна єдність, яку забезпечує спільність центрального предмету їх інтересу, яким і є феномен управління. Ця аспектна диференціація зумовлена надзвичайною важливістю й відповідальністю кожного аспекту та залежністю ефективності управління та



його результатів від того, як кожен з аспектів реалізується в тому чи іншому випадку.

Основними науковими дисциплінами, відповідно до аспектів феномену управління є наступні: філософія управління, психологія управління, педагогіка управління, логіка управління, технологія управління, етика управління і культура управління (Рис.3). Лишаючи поки що дещо осторонь філософію управління через її особливу роль у цій сукупності, розглянемо сенс і значення інших дисциплін.

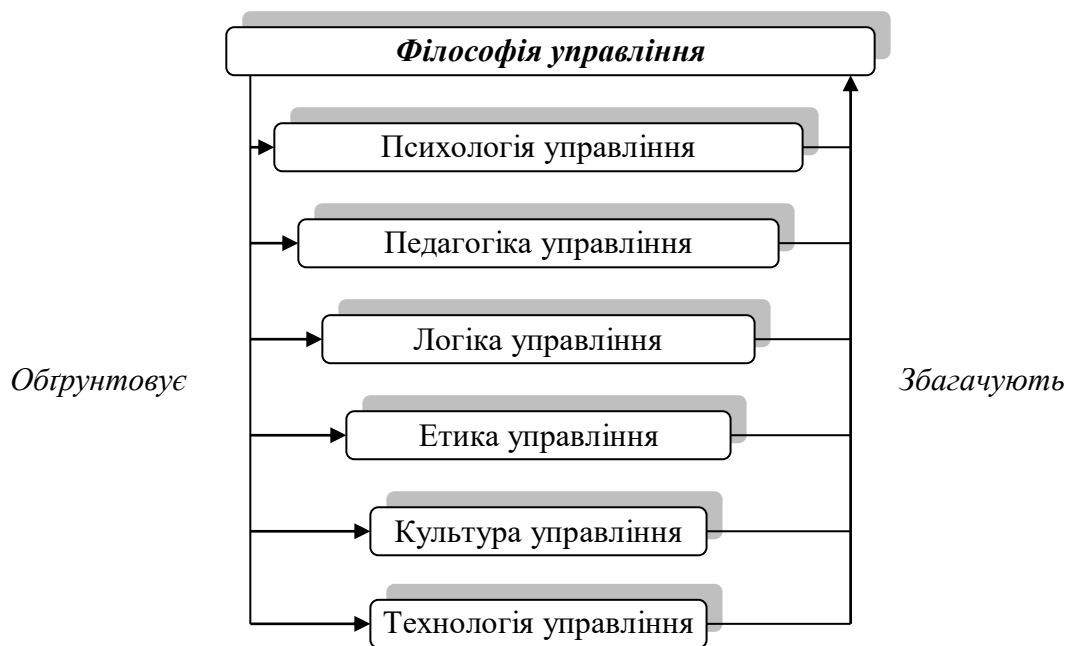


Рис. 3. Місце філософії управління в системі наук про управління

**Психологія управління** вивчає, по-перше, вплив психологічних якостей керівника на характер його взаємовідносин і взаємодії з працівниками, на його ставлення до людей та до їхньої діяльності, на ефективність виконання ним своїх професійних управлінських функцій. По-друге, психологія управління вивчає закономірності управлінської взаємодії людей, в тому числі в процесі їхньої спільної діяльності. Саме психологічні підходи прийшли на зміну силовим методам управління й довели свою високу ефективність. Це пояснюється урахуванням як цілей, інтересів і прагнень працівників, так і їхніх індивідуальних здібностей і можливостей. Ефективність урахування психології

кожного конкретного працівника пов'язана з його задоволенням вже навіть тим, що керівництво визнає його особистістю з індивідуальними рисами.

Як пишуть О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов та А. О. Лаврентьєва, «психологія управління виступає як прикладна наука, що покликана служити не просто вивченню основних психологічних аспектів управлінської діяльності, але й удосконаленню ефективності доцільної діяльності організованих спільностей людей. Це завдання одержує усе більшу актуальність і значущість, оскільки в центр усієї сучасної стратегічної концепції управління ставиться саме людина». Вчені при цьому спеціально підкреслюють, що «людина з її складною біологічною, соціальною і психічною структурою, зі складною системою потреб, мотивів, інтересів і прагнень являє сьогодні основне джерело науково-технічного і соціального прогресу й одночасно основний резерв суспільного розвитку» [10, с. 13].

**4. Педагогіка управління** відіграє надзвичайно важливу роль, виконуючи принаймні три специфічні функції, пов'язані з феноменом управління. По-перше, вона визначає цілі, зміст і характер професійної підготовки фахівців з управління в системі освіти, в тому числі навчання і виховання майбутніх керівників, а також забезпечення їхнього належного особистісного розвитку відповідно до сучасних вимог, які суспільство висуває до керівників.

По-друге, педагогіка управління має виконувати й таке специфічне завдання, як формування у сучасних керівників основ суто педагогічних знань і умінь, необхідних їм для забезпечення бажаної ефективності їхньої професійної діяльності. Це завдання є достатньо складним, оскільки переважна частина студентів, які навчаються управлінській теорії і практиці, досить неохоче ставляться до такої, на їхній погляд, другорядної навчальної дисципліни, як педагогіка управління. Та й сам цей термін ще не набув належного поширення. Він був уведений у науковий обіг науковцями кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» [6].

По-третє, педагогіка управління виступає засобом забезпечення успішної реалізації керівниками знань та умінь, які стосуються їхніх суто педагогічних

функцій, безпосередньо в процесі здійснення управлінської діяльності. Це завдання полягає у навчанні, перенавчанні та вихованні ними своїх підлеглих, у формуванні системи спільних цінностей та особистої відповідальності за якість виконання своїх виробничих обов'язків.

5. *Логіка управління* являє собою конкретизацію загальних принципів і положень логіки людської діяльності та їх застосування для теорії і практики управлінської діяльності. Її виникнення, формування і практичне застосування зумовлено низкою обставин об'єктивного характеру, які наведено на рис. 4.

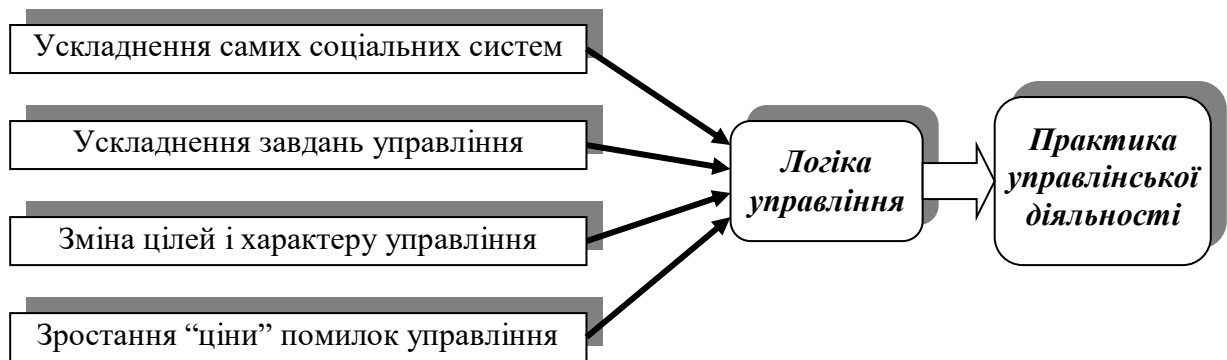


Рис. 4. Об'єктивні передумови формування логіки управління

О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов та І. В. Асеева, аналізуючи сутність логіки управління, пишуть, що «її призначення полягає у чіткому визначенні цілей управління й виборі найбільш доцільних способів його здійснення, які забезпечують ефективне досягнення цих цілей». Автори підкреслюють при цьому, що «це далеко не просте завдання, оскільки в дійсності може бути кілька цілей, які складно узгодити між собою, бо вони можуть суперечити одна одній. Це ж стосується також і критеріїв ефективності як діяльності організації, так і управління нею» [7, с. 7].

Слід підкреслити, що разом з цим логіка управління абсолютно не виключає застосування керівником нестандартних, творчих підходів до вибору цілей управління, які б відповідали цілям функціонування і розвитку об'єкта управління, а також способів і засобів успішного досягнення цих цілей. Більш того, ця логіка передбачає таку можливість, що в першу чергу виявляється вкрай необхідним при розв'язанні складних проблемних ситуацій. Важливо

тільки, щоб у таких випадках керівник цілеспрямовано використовував системний аналіз ситуації, який дає можливість обрати дійсно найдоцільніший варіант дій.

6. *Етика управління* являє собою, як зазначають О. С. Пономарьов та його співавтори, «подальший розвиток і конкретизацію загальної морально-етичної парадигми, прийнятої в конкретному суспільстві, й відображає його цілі, цінності й ідеали» [2, с. 31]. Таким чином, етика управління охоплює всю сукупність морально-етичних норм, на яких будується організація та реалізація спільної діяльності людей та їх колективів і керівництво нею. Вона визначає характер як виробничих, так і міжособистісних взаємовідносин між учасниками цієї діяльності. Тож сутність вказаних норм полягає в тому, що цілі діяльності повинні бути досягнуті не за будь-яку ціну, а виключно в моральнісних межах.

Іншими словами, вибір способів і засобів як здійснення діяльності, яка спрямована на досягнення цілей їх діяльності, так і характеру управління нею мають виходити з обов'язкового урахування і суспільних потреб, і необхідності задоволення цілей та інтересів працівників, організації та її керівництва. Це означає певну спрямованість управління на їхнє узгодження й гармонізацію. Адже тільки на підставі хоча б часткового задоволення сукупності цих інтересів та певної їх гармонізації і стає можливим стабільне функціонування фірми, забезпечення високої продуктивності праці і належна якість продукції.

Завдяки неухильному дотриманню норм і принципів етики управління виникають умови, що сприяють особистій творчій самореалізації працівників, їхньому матеріальному добробуту і позитивному соціально-психологічному самопочуттю. Саме етика управління виступає надійною основою формування належного психологічного клімату в колективі, у працівників виникає почуття гордості за свою приналежність до нього.

7. *Культура управління* безпосередньо пов'язана із забезпеченням як бажаної ефективності спільної діяльності, так і особистісної самореалізації всіх її учасників. Сутність і сенс цієї культури значною мірою визначається самою специфікою управлінської діяльності. Сутність і сенс культури управління, як зазначають В. П. Садковий та його співавтори, «полягають перш за все у тому,

що ця культура акумулює у собі всю сукупність кращих досягнень світового менеджменту, які стосуються як організації, так і здійснення не тільки безпосередньо процесу управління, але також і самої організації управлінської праці, раціонального використання техніки й технології управління» [4, с. 81].

Сучасний керівник взагалі може бути справді успішним, а його діяльність може бути ефективною лише за умови, коли йому не тільки притаманна висока професійна і соціальна компетентність, в тому числі досконале володіння технологією управління, але й склалася своя філософія управління. Саме у такому разі він добре розуміє психологію людини і спільноти, психологію управління й плідно використовує ці знання у своїй управлінській діяльності. Система цих його знань та умінь, збагачені загальною культурою керівника, цілком органічно інтегруються у поняття культури управління.

У свою чергу, висока культура управління зумовлює прагнення керівника постійно збагачувати свої знання і практичний досвід, які стають для нього одним з вирішальних чинників належної ефективності його професійної управлінської діяльності, його особистісного авторитету й глибокої поваги з боку не тільки підлеглих, а й колег, партнерів і навіть конкурентів.

**8. Технологія управління** являє собою упорядковану й алгоритмізовану сукупність функцій керівника та способів і засобів їх практичного виконання відповідно до логіко-методологічних основ. Управлінські технології у вузькому розумінні – це стандартизовані послідовності дій керівника, спрямовані на успішне досягнення певних цілей. Необхідно підкреслити, що управлінським технологіям, на відміну від соціально нейтральних виробничих технологій, притаманна чітка соціально-технологічна спрямованість. Тому обов'язково вони ґрунтуються на гуманістичних принципах.

Управлінські технології не просто визначають способи і послідовність дій керівника в певній конкретній ситуації, але й вимагають від нього вибору їх характеру залежно від ситуації. Мається на увазі в тому числі й ставлення його до виконавців та взаємовідносини з ними. Це свідчить, що управлінські технології тісно пов'язані з філософією управління й управлінською культурою керівника. Саме від цього залежить сприйняття людьми його впливу на них.

9. *Філософія управління* виступає однією з важливих сучасних галузей прикладної філософії і являє собою, з одного боку, систему поглядів керівника на сенс і призначення своєї діяльності. Ця система виступає результатом глибокого осмислення й узагальнення ним свого практичного досвіду з позицій його суспільної значущості. Фактично це означає глобальний погляд керівника на свою професію і професійну діяльність у широкому спектрі її аспектів.

З іншого боку філософія управління як специфічна галузь прикладної філософії охоплює онтологічні питання феномену управління. До них в першу чергу слід віднести природу цього феномену, його сутність, сенс, цілі, характер і засоби здійснення, співвідношення інтересів і прагнень різних учасників спільної діяльності. До сфери інтересів філософії управління відносяться також його зв'язок з такими явищами, як свобода і необхідність, добро і зло, влада, мораль і право, справедливість в їхній системній єдності, складній і суперечливій цілісності.

Філософія управління досліджує також співвідношення стихійного, випадкового і закономірного, детермінованого в управлінні, формуванні та реалізації управлінських впливів. Не менш цікавими для неї є й питання про співвідношення волюнтаристського та об'єктивно необхідного в управлінських процесах, а також проблеми еволюції цілей, форм і методів управління в процесі науково-технічного і соціального прогресу.

Предметом дослідження філософії управління є сутність і найзагальніші закономірності феномену управління. Часткові ж аспекти, звичайно притаманні феномену управління, розглядаються іншими науковими дисциплінами та прикладними сферами діяльності, які були більш-менш детально розглянуті вище. Тому, повертаючись до рис. 3, можна досить чітко бачити й переконливо стверджувати, що всі ці науки пов'язані між собою, і основним джерелом їх зв'язку виступає філософія управління, яка, до того ж, обґрунтовує потребу в них і глибинний сенс кожної з них.

Водночас в загальній системі цих наук існують і зворотні зв'язки, які полягають у тому, що ці науки і сфери практичного застосування не тільки живляться філософією управління, але й збагачують її саму.

### 3. Розминка

Та частина семінарського заняття, яка умовно названа розминкою, має вважатися чи не основним його компонентом. Вона дійсно може вважатися своєрідною розминкою, оскільки не вимагає багато часу для відповідей на питання чи для виконання запропонованих завдань. Ще однією її особливістю є можливість обирати запитання чи завдання в довільному порядку. Керівник заняття істотну частину оцінки активності студентів використовує саме на підставі їхньої участі в розминці з урахуванням повноти їх відповідей.

1. Спробуйте визначити сутність управління як специфічного соціального феномену, наведіть загальну структуру управління й поясніть призначення та умови, за яких воно стає вкрай необхідним. Поясніть, що ви розумієте під об'єктом і суб'єктом управління. Розкрийте сенс і сутність прямих і зворотних зв'язків в системі управління. Обґрунтуйте суспільну потребу у філософії управління. Покажіть, яку роль відіграє замкнений контур в управлінні?

2. Покажіть, що складна природа управління зумовлює необхідність його розгляду в таких трьох аспектах: наука, мистецтво і специфічний різновид людської діяльності. Розкрийте сенс кожного з цих аспектів і обґрунтуйте, чому управління може бути у кожному з них. Спробуйте навести пояснення єдності цих аспектів і системного взаємозв'язку між ними.

3. Покажіть, що істотна складність та багатоаспектність феномену управління зумовлює інтерес до нього як до об'єкта дослідження цілої низки наукових дисциплін і практичних галузей та сфер суспільного життя. Наведіть основні з них і спробуйте розкрити та обґрунтувати взаємозв'язки між ними. Чим забезпечуються їхня системна єдність, з одного боку, та чітка аспектна диференціація, з іншого боку?

4. Розкрийте роль і значення психології управління в обґрунтуванні його цілей, змісту й характеру та в еволюції його методів і підходів до практичного здійснення. Наведіть основні цілі й завдання, які покладаються на психологію управління і стають предметом її вивчення. Покажіть, яким чином результати

цього їх вивчення позначаються на управлінській діяльності. Спробуйте пояснити, які зв'язки існують між філософією управління та його психологією.

5. Спробуйте розкрити цілі, сенс і призначення педагогіки управління. Наведіть основні групи завдань, які має розв'язувати педагогіка управління. Покажіть, чому її роль істотно зростає в сучасних умовах. Обґрунтуйте потребу включення психолого-педагогічних функцій у загальну сукупність професійних компетенцій сучасного керівника. Розкрийте особливості його діяльності з практичної реалізації цих компетенцій. Обґрунтуйте зв'язок педагогіки управління з його філософією.

6. Покажіть, що являє собою логіка управління і яким є її призначення. Поясніть, якими об'єктивними передумовами було зумовлено виникнення, формування і практичне застосування логіки діяльності. Обґрунтуйте ваші міркування. Розкрийте діалектику прояву і призначення логіки управління як поєднання чіткої алгоритмічності дій керівника і можливості прийняття ним нестандартних рішень і застосування творчого підходу до вибору цілей, способів і засобів здійснення управлінської діяльності. Обґрунтуйте, чому це стає особливо необхідним при розв'язанні ним складних проблемних ситуацій і чому при цьому доцільним виявляється системний аналіз ситуації.

7. Сформулюйте сутність і призначення етики управління. Покажіть, як ви розумієте морально-етичні аспекти управлінської діяльності й поведінки керівника, його взаємовідносини з підлеглими. Розкрийте положення про те, з яких позицій має виходити вибір способів і засобів здійснення діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації та характеру управління нею. Покажіть, як етика управління сприяє особистій творчій самореалізації людей, їх матеріальному добробуту і соціально-психологічному самопочуттю.

8. Покажіть, що ви розумієте під технологією управління, на яких нормах і принципах вона формується і як пов'язана з філософією управління та іншими науками про феномен управління.

9. Сформулюйте ваше розуміння сенсу, сутності і призначення філософії управління, покажіть її місце в загальній системі наук про управління та характер її прямих і зворотних зв'язків з ними.



## 4. Практичні справи

Будь-які теоретичні знання набувають справжньої цінності тільки за умови здатності їх носія плідно використовувати їх в тому чи іншому різновиді практичної діяльності. Невипадково практика вважається одним з основних критеріїв істини. В процесі професійної підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування практичні справи відіграють вкрай важливу роль у забезпеченні належної їх готовності до управлінської діяльності.

### 4.1. Тест на емоційність

Якщо вас цікавлять ваші індивідуальні риси, якості й пов'язані з ними можливості, пропонуємо вам серйозно поставитися до наведеного тесту. Відомо, що існує сукупність якостей (емоційність, відвертість, організованість тощо), які вважаються істотними чинниками у забезпеченні успішної управлінської діяльності взагалі й таких її складових частин, як міжособистісне спілкування з різними людьми, уміння налагоджувати плідні стосунки тощо.

Пропонуємо вам максимально відверто, не прагнучи показати себе кращим, ніж ви є в реальній дійсності, відповідати «так» або «ні» на наведену нижче сукупність відносно простих запитань:

1. Чи важко вам відмовити, якщо вас про щось просять?
2. Чи часто у вас бувають підйоми і спади настрою?
3. Чи відчуваєте ви себе нещасним без достатніх на те підстав?
4. Чи відчуваєте ви ніяковість, якщо вам хочеться заговорити з симпатичною особою протилежної статі?
5. Чи буває, що ви виходите з себе, нервуєтеся?
6. Чи хвилюєтесь ви від того, що сказали або зробили щось таке, чого не слід було б робити?
7. Чи легко вас скривдити?
8. Чи бувають у вас думки, які ви б хотіли приховати від інших людей?

9. Чи правда, що інколи ви буваєте енергійним, все горить у ваших руках, а інколи ви млявий, нічого не хочеться робити?

10. Чи часто ви мрієте?

11. Чи вважаєте ви себе людиною легко збудною?

12. Чи розпускаєте ви інколи плітки?

13. Чи буває так, що вам довго не спиться з-за того, що в голову лізуть різні думки?

14. Чи трапляється у вас сильне серцебиття?

15. Чи бувають у вас приступи дрожу?

16. Чи відчуваєте ви гостру потребу в надійному другові, який здатний вас зрозуміти та втішити?

17. Чи дратівливі ви?

18. Чи буває так, що ви хвилюєтесь з приводу якихось неприємних подій, яких могло б і не бути?

19. Чи запізнювались ви коли-небудь на побачення чи на роботу?

20. Чи бувають у вас нічні кошмари?

21. Чи дошкуляють вам якісь болі?

22. Чи можете ви назвати себе нервозною людиною?

23. Чи є у вас знайомі, які вам явно не подобаються?

24. Чи легко ви ображаєтесь, коли вам вказують на ваші помилки?

25. Чи не вважається вам інколи, що ви гірший за інших?

26. Чи буває так, що ви говорите про певні речі, в яких ви явно некомпетентні?

27. Чи дбаєте ви про своє здоров'я?

28. Чи страждаєте ви від безсоння?

Спочатку з'ясуємо, чи були ви щирими й відвертими у ваших відповідях. Скільки разів ви сказали «ні», відповідаючи на запитання 5, 8, 13, 20, 24, 27? Якщо більше, ніж два, інші відповіді можете й не рахувати – ви не були відвертими. Принаймні так вважають автори тесту.

Якщо з відвертістю все в порядку, рахуйте далі. Якщо на інші запитання ви відповіли «так» менше дванадцяти разів, ви – емоційно стійка людина.

## 4.2. Аналіз проблемних ситуацій

1. В процесі роботи над відповідальним замовленням вашого постійного партнера на підприємстві раптом склалися деякі непередбачувані обставини, які унеможливають своєчасне і якісне виконання цього замовлення, а отже й отримання обумовлених попередньою угодою преміальних. Перед вами, як керівником, постають такі можливі варіанти подолання цієї критичної ситуації:

- звернутися до замовника з обґрунтованим проханням відтермінувати задачу і продовжити дію угоди стосовно преміальних на 2-3 доби. Це дасть можливість отримати в повному обсязі очікувану оплату і преміальні, хоча певною мірою підірве довіру до вас як надійного партнера з боку замовника;

- діяти у відповідності з попередньою угодою, тобто погодитись зі втратою преміальних, що завдасть певних матеріальних і моральних збитків вам, підприємству та його працівникам, але збереже довіру до вас як до людини, що діє відповідно до досягнутих домовленостей;

- звернутись до працівників з проханням вийти на роботу в суботу та неділю, пообіцяти додаткову оплату й виконати замовлення своєчасно. Це збереже ваш імідж, хоча й спричинить додаткові витрати. Крім того, неминучий поспіх при виконанні робіт може зумовити певне погіршення рівня їхньої якості.

2. Результати маркетингових досліджень переконливо свідчать про невідкладну необхідність освоєння вашою фірмою нової продукції. Це потребує істотних витрат на впровадження нових технологій та відповідне навчання персоналу. Ви спланували цю роботу, однак для того, щоб мінімізувати можливі тимчасові втрати, пропонуєте працівникам перейти під час навчання на 75 % заробітної плати. Дехто з працівників не погоджується з вашою пропозицією, аргументуючи відмову навчатися своєю достатньо високою кваліфікацією.

Якими будуть ваші дії в цій ситуації?

## 5. Запитання і завдання для самоконтролю

1. Поясніть, чому сутність управління як специфічного феномену можна визначити як своєрідну взаємодію суб'єкта управління з його об'єктом.
2. На які цілі має бути спрямована управлінська взаємодія суб'єкта і об'єкта управління?
3. Вплив з боку яких чинників може зазнавати об'єкт управління?
4. В чому полягають сенс і призначення зворотних зв'язків між об'єктом і суб'єктом управління?
5. Якою є роль замкненості контуру, що утворюється системою прямих і зворотних зв'язків?
6. Які три аспекти сутності управління зумовлює його складність?
7. Чому управління можна вважати водночас і наукою, і мистецтвом?
8. Яким є сенс специфіки управління як різновиду людської діяльності?
9. Наведіть наукові дисципліни і сфери суспільної практики, чий інтерес стосується феномену управління.
10. Як ви розумієте сутність аспектної диференціації наукових дисциплін, предметом дослідження яких виступає управління?
11. За допомогою графічної інтерпретації покажіть місце й роль філософії управління в загальній системі наук про управління.
12. Поясніть, які проблеми вивчає психологія управління і яким чином це впливає на ефективність самого управління.
13. Поясніть, чому психологічні підходи довели свою дійсно високу ефективність у порівнянні з силовими методами управління.
14. Чому сьогодні вважається, що людина є основним джерелом науково-технічного і соціального прогресу і головним резервом суспільного розвитку?
15. Які принаймні три специфічні функції, пов'язані з феноменом управління, виконує педагогіка управління?
16. Як ви розумієте сенс педагогічних функцій керівника, необхідних йому для виконання суто управлінської діяльності?

17. Наведіть основні об'єктивні передумови, що зумовлюють виникнення, формування і розвиток логіки управління.

18. Як ви розумієте сенс і призначення логіки управління як специфічної конкретизації логіки людської діяльності?

19. Покажіть взаємозв'язки між логікою управління та його філософією та їх взаємовплив і взаємодію.

20. Яким чином логіка управління впливає на вибір цілей, способів і засобів здійснення управлінської діяльності?

21. Чи припускає логіка управління можливість застосування керівником нестандартних управлінських рішень?

22. Чому в складних проблемних ситуаціях логіка управління передбачає застосування керівником творчих нестандартних управлінських рішень?

23. Що прийнято розуміти під етикою управління, яким є її призначення і як вона впливає на ефективність управління?

24. Покажіть місце етики в загальній системі наук про управління та її взаємозв'язок з ними, в першу чергу з філософією управління.

25. Наведіть ваше бачення поняття культури управління та її загальної структури і взаємозв'язку з філософією управління.

26. Яким чином, на вашу думку, культура управління впливає на ефективність спільної діяльності людей та на взаємовідносини між ними?

27. Що прийнято розуміти під управлінськими технологіями і в чому полягає їхня характерна особливість?

28. Як управлінські технології пов'язані з філософією управління та управлінською культурою керівника?

29. Що прийнято розуміти під філософією управління?

30. Яке місце посідає філософія в загальній системі наук про управління і практичних аспектів управлінської діяльності?

31. Поясніть значення світоглядного та методологічного впливу, який філософія управління здійснює на управління й на інші науки про управління.

32. Яким є вплив філософії управління на ефективність управлінської діяльності керівника?

## 6. Рекомендована література

1. *Бабаєв В. М.* Соціальне пізнання і логіка управління: монографія / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. – 182 с.
2. Етика соціального управління: навч. посібник / О. С. Пономарьов, С.О. Заветний, І. В. Карпенко, С. М. Пазиніч, О. В. Фролова; За заг. ред. О.С. Пономарьова. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 180 с.
3. *Кремень В. Г.* Філософія управління: підручник / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – Харків: НТУ «ХП», 2008. – 524 с.
4. Культура управління: монографія / В.П. Садковий, О.О. Назаров, С.М. Домбровська, О.М. Крутій, О.С. Пономарьов, А.О. Харченко. – Харків: НУЦЗУ, 2018. – 218 с.
5. Основи етики управління: навчальний посібник / Пономарьов О. С., Заветний С. О., Пазиніч С. М., Фролова О. В. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – 124 с.
6. Педагогіка управління: навчальний посібник для студентів ВНЗ / Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, З. О. Черваньова. – Харків: НТУ «ХП», 2003. – 408 с.
7. *Пономарьов О. С.* Логіка соціального управління: монографія / О.С. Пономарьов, М.К. Чеботарьов, І.В. Асєєва. – Харків: НТУ «ХП», 2015. – 208 с.
8. *Пономарьов О. С.* Технологія управління: навч.-метод. посібник / О.С. Пономарьов. – Харків: НТУ «ХП», 2014. – 146 с.
9. *Пономарьов О. С.* Основи культури соціального управління: навч. посібник / О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч, А. В. Долгарєв. – Харків: НТУ «ХП», 2014. – 146 с.
10. *Романовський О. Г.* Психологія управління : навч. посібник / О.Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва. – Харків: НТУ «ХП», 2001. – 161 с.

## ПІСЛЯМОВА

Шановні слухачі магістерської програми зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», студенти, викладачі, керівники-практики та інші потенційні користувачі цих методичних вказівок!

Надзвичайно складні динамічно мінливі умови сьогодення зумовлюють принципово нові вимоги до особистості керівника, до його професійної та соціальної компетентності, загальної і професійної управлінської культури, в тому числі до володіння ним основами філософії управління. Важливу роль у забезпеченні високої ефективності його управлінської діяльності відіграє її організація на чітких логіко-методологічних принципах з дотриманням норм і вимог етики управління. Істотного значення набуває педагогіка управління як цікавий і своєрідний приклад оновлення управлінської діяльності.

В загальній сукупності наведених та й деяких інших відносно нових термінів, що стосуються характеристики сучасного управління, особливу роль відіграє філософія управління. Тому програма магістерської підготовки й передбачає вивчення майбутніми керівниками у формі лекцій та семінарських занять навчальної дисципліни «Філософія управління». Однак, як свідчить наша практика, у значної частини студентів не формується чітке розмежування сенсу й онтологічного статусу вказаних аспектів управлінської діяльності.

З метою подолання такого становища ми й підготували ці методичні вказівки. Щиро сподіваємось, що вони допоможуть майже кожному, у кого є така потреба, не лише засвоїти та зрозуміти сенс кожної з тих наукових дисциплін, які стосуються відповідних аспектів феномену управління, але й допоможуть збагнути їх зв'язки з філософією управління. Отже, їм стане зрозумілою центральна, дійсно системотвірна роль філософії управління в загальній системі наук про управління.

Для тих, хто забажає глибше познайомитися з окресленими тут проблемами, наводимо список рекомендованої літератури.

Щиро бажаємо успіху і з вдячністю сприйматимемо ваші зауваження.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Адміністрування*  
*Аналіз проблемних ситуацій*  
*Аспектна диференціація – с.8,15*  
*Багатоаспектність управління – с.4*  
*Виховання майбутніх керівників – с.10*  
*Відчуття особистої гідності*  
*Детальний опис мети – с.5*  
*Досконале знання*  
*Етика управління – с.9,12,16*  
*Ефективність – 9, 20, 21*  
*Життєдіяльність людини – с.6*  
*Загальні принципи – с. 8, 11*  
*Закономірності управління – с.8, 14*  
*Замкнений контур – с. 8, 15, 20*  
*Інноваційний характер – с. 4*  
*Конспективний виклад – с. 5*  
*Культура управління – с. 4, 9, 12, 13, 21*  
*Логіка управління – с. 9, 11, 16, 21*  
*Метадіяльність – с. 8*  
*Методи силового тиску – с.4*  
*Методологічна підготовка – с.4*  
*Мистецтво – с. 4, 8, 15, 20*  
*Місце філософії управління – с. 6, 9*  
*Неперервність управління – с.8*  
*Об'єкт управління – с. 7, 8, 20*  
*Об'єктивні передумови – с. 16, 21*  
  
*Онтологічний сенс – с. 5*  
*Осмислення – с. 6, 14*
- Педагогіка управління – с. 9, 10, 16, 20, 23*  
*Підготовка фахівців – с. 4, 8, 10, 17*  
*Практичні вправи – с. 5, 17*  
*Прикладна наука – с.10*  
*Природа управління – с. 8, 15*  
*Психологічні підходи – с.9, 20*  
*Психологія управління – с.9, 10, 13, 15, 20*  
*Публічне управління*  
*Системна єдність – с.6, 8, 14, 15*  
*Соціальна компетентність – с.5, 13, 23*  
*Специфічний різновид – с.4, 8, 15*  
*Ставлення до людей – с. 9*  
*Статус управління – с. 5*  
*Суб'єкт управління – с. 7*  
*Суспільні вимоги – с. 4*  
*Сутність управління – с. 6, 7, 14,15, 20*  
*Сучасний керівник – с. 4, 10, 13, 16*  
*Теоретичні знання – с. 17*  
*Тест – с. 5,17*  
*Узагальнення – с. 14*  
*Уміння логічно мислити – с. 5*  
*Управління проектами – с. 4*  
*Управлінська культура – с. 5, 13, 21, 23*  
*Управлінська ситуація – с. 8*  
*Управлінські впливи – с. 7, 14*  
*Участь в дискусіях – с. 5*  
*Філософія управління – с. 4, 6, 9, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 23*  
*Формування відповідей – с. 5*



ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович  
ЧЕБОТАРЬОВ Микола Корнійович  
СОЛОДОВНИК Тетяна Олександрівна

## **ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАУК ПРО УПРАВЛІННЯ**

Методичні вказівки  
для магістрантів денної і заочної форм навчання  
зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Відповідальна за випуск проф. Гура Т. В.

Роботу до друку рекомендував проф. Панфілов Ю. І.

В авторській редакції

План 2020 р., п. 72

Підп. до друку 11.03.2020 р. Формат 60×84 1/16. Папір офісний.  
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк.  
Наклад 100 прим. Зам. Ціна договірна.

---

Видавець і виготовлювач  
Видавничий центр НТУ «ХП»,  
вул. Фрунзе, 21, м. Харків-2, 61002

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №3657 від 24.12.2009 р.